s_part5

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

ЧАСТЬ ПЯТАЯ
СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1
Повышение эффективности работы организаций «Блю Кросс — Блю Шилд»

Пауль Т. Шонеманн *Школа бизнеса Университета Сан-Франциско*

Организации «Блю кросс — Блю шилд» в Калифорнии действуют как некоммерческие организации по страхованию здоровья отдельных лиц и групп служащих. Условия деятельности организаций, предоставляющих подобные услуги в Калифорнии, характеризуются высоким уровнем конкуренции. Коммерческие страховые компании, различные программы страхования с предварительной оплатой страховки типа фонда Кайзера, ряд организаций, поддерживаемых местной медицинской ассоциацией, и много других организаций предоставляют услуги по страхованию здоровья.

Важной отличительной чертой организаций «Блю кросс — Блю шилд» является то, что они — посреднические организации, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости медицинского обслуживания, а просто оплачивающие его.

Одной из основных причин озабоченности руководителей программ по страхованию здоровья было то, что в последнее десятилетие рост стоимости медицинского обслуживания значительно превосходил темпы инфляции. Средняя стоимость страхования здоровья служащего дошла почти до 8% уровня его зарплаты. Частично этот рост объяснялся более высокой стоимостью новой техники, используемой в здравоохранении. Вместе с тем врачи, больницы, лаборатории и т.д. не беспокоятся об уровне затрат, у них нет ни экономических, ни каких-то других стимулов для учета экономической эффективности своего труда. Основная их цель — вылечить и восстановить здоровье больных. Обычные мерки эффективности не приложимы к медицине — «Стоимость человеческой жизни измерить нельзя».

Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, «Блю кросс» нужно было разработать стратегический план удовлетворение потребностей клиентуры. Организация предоставляла два основных вида услуг. Первый вид — срочная обработка заявлений клиентов. Это означало быстрое, без каких-либо проволочек возмещение оплаченных клиентом медицинских услуг по разумным ценам. Для этого нужно было организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Эта внутренняя эффективность должна была обеспечиваться с учетом общих эксплуатационных расходов, своевременности выплаты компенсаций, уровня административных расходов (коммерческих, финансовых, управленческих, накладных и т.д.).

Второй вид услуг заключался в том, что нужно было найти метод для сдерживания темпов роста стоимости медицинского обслуживания, предоставляемого клиентам организации «Блю кросс». Что можно было сделать, чтобы повлиять на цены за обслуживание их клиентов врачами, больницами, лабораториями и прочими учреждениями здравоохранения? Это была особенно трудная проблема, поскольку медики традиционно противодействовали любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно организации «Блю кросс» располагались в городских районах, оперативную работу вел централизованный аппарат работников. Значительный объем бумажной работы выполняли работники, нанимавшиеся из этих же городских районов. Некоторые из них сохранили прочные связи со своими профсоюзами.

Профсоюзы, совсем не случайно, тоже интересовались вопросами контроля стоимости медицинского обслуживания, поскольку они согласовывали вопросы оплаты такого обслуживания с администрацией, и часть денег, которая шла на оплату все дорожающих услуг, могла бы быть использована на зарплату работникам.

Характерной чертой этих городских работников был довольно низкий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров и высокий уровень прогулов. Работа по обработке заявлений на страхование была монотонной и утомительной, перспектив перевода на какую-нибудь более интересную работу не было.

По мере расширения использования ЭВМ для выполнения текущей работы выяснилось следующее. Во-первых, было установлено, что есть довольно большая категория относительно хорошо подготовленных работников, проживающих в местных пригородах, которые не хотели ездить на работу в город и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам. Несколько лет тому назад крупная нефтяная компания перенесла свой центр по обработке кредитных карточек в пригород, удаленный на 45 миль от Сан-Франциско, и обнаружила, что производительность труда возросла почти на 20%, текучесть кадров почти исчезла, количество прогулов резко сократилось. Во-вторых, в «Блю кросс» поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы могут работать более эффективно, чем большие группы. Для этого «Блю кросс» должен был модернизировать целый ряд должностей, переделать должностные инструкции и квалификационные характеристики и, может быть, переобучить некоторых руководящих работников. Одна из организаций «Блю кросс» проанализировала вопрос о переезде из города и решила, что ей лучше расположиться в виде отделений в нескольких пригородах, чтобы можно было воспользоваться рабочей силой, имеющейся там. С учетом прогнозируемой нагрузки нужно было обосноваться в восьми — двенадцати пригородах. Возможный выигрыш за счет характеристик рабочей силы, имеющейся в пригородах, мог быть перечеркнут увеличением расходов на компьютерное обеспечение в рассредоточенном географически районе, необходимостью административного обеспечения (по руководителю в каждой точке), а также ростом расходов на транспортировку документов. Кроме того, традиционный стиль руководства в организации характеризовался высокой степенью централизации и относительно небольшим делегированием прав. Стало ясно, что для рассредоточения службы по обработке заявлений клиентов по нескольким пригородам, необходимо провести большую планомерную подготовку.

Одновременно проводилась работа и по организации внешнего контроля за стоимостью медицинского обслуживания. Исследования показали, что клиент к этому вопросу обычно не имел никакого отношения. Само обслуживание было построено так, чтобы исключить возможность участия клиентов в решении вопросов о его стоимости. Наниматели платили страховой взнос, а страховая компания оплачивала счет. Даже в пределах одного населенного пункта разброс ставок за пользование больницами был весьма значительным. Разные врачи прописывали разные курсы лечения при одном и том же заболевании, что, естественно, и стоило по-разному. Одновременно в больницах оказался избыток больничных коек, персоналу пришлось принять участие в конкурентной борьбе за заполнение свободных коек.

Были проанализированы различные стратегии маркетинга и действий, которые позволили бы установить контроль над платой за медицинское

обслуживание. Некоторые мероприятия предусматривали подключение клиентов путем расширения их информированности о наличном выборе и разнице в уровне цен, путем требования освидетельствования у второго доктора перед серьезными хирургическими операциями, а также просто путем участия клиента в оплате минимальной суммы за медицинское обслуживание, что должно было сократить число ненужных обращений к врачам. Другие меры предусматривали экономическое воздействие, в том числе согласование выгодных ставок с госпиталями и клиниками в обмен на обязательство ускоренной оплаты по заявлениям и рекомендации клиентам пользоваться услугами данного госпиталя или клиники. Еще один вариант предусматривал создание организации по сохранению здоровья, в которой руководство госпиталями и врачами осуществлялось бы со стороны финансирующей организации, и она могла бы в таком случае влиять на решения о стоимости медицинского обслуживания. Все эти стратегии предусматривали некоторое ограничение выбора для клиентов и проведение переговоров с больницами, которые не имели особого опыта общения с внешними силами, стремящимися повлиять на их ставки. Для того чтобы внедрить предполагаемые изменения, нужно было как следует поработать и с теми, и с другими.

Одна из организаций «Блю кросс» успешно децентрализовала свои бюро по обработке заявлений клиентов и организовала 10 региональных центров с числом работающих от 200 до 300 человек, каждый со своим руководством и службой обеспечения. Некоторые ввели программы, по которым требовалась консультация второго врача и участие в оплате медобслуживания в обмен на более низкие страховые взносы. Ряд организаций договорились с клиниками и больницами о более низких тарифах в обмен на обещание рекомендовать клиентам «Блю кросс» пользоваться именно этими больницами или клиниками.

Вопросы

1. Как вы определите эффективность работы организаций типа «Блю кросс»?

2. Какие мероприятия по подготовке трудовых ресурсов необходимо провести для успешного комплектования штатов организации «Блю кросс» при осуществлении рассматриваемых в тексте стратегий?

3. Как бы вы разработали службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности?

4. Какие основные информационные системы потребуются для управления производительностью в новых условиях работы организаций «Блю кросс — Блю шилд»?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Управление производством и распределением в масштабах страны

Пауль Т. Шонеманн ***Школа бизнеса Университета Сан-Франциско***

Одна из крупнейших компаний страны по производству строительных и изоляционных материалов в условиях быстрого роста почувствовала, что в ее системе планирования производства и распределения появились признаки перегрузки. Компания имела 5 заводов, разбросанных по всей стране — в Нью-Джерси, Огайо, Джорджии, Техасе и Калифорнии. Заводы выпускали изоляционные и кровельные материалы, звукоизоляционную и прочую плитку, а также материалы для обшивки стен. В компании разрабатывался ежеквартальный общий производственный план, в котором учитывался общий прогноз сбыта и плановые остановки заводов на профилактику. Недельные планы производства разрабатывались руководством предприятий на местах с учетом имеющегося на руках портфеля заказов.

Производственные затраты на заводах были неодинаковыми в силу различий оборудования, тарифных ставок оплаты труда, стоимости сырьевых материалов и возраста оборудования. Кроме того, компания оплачивала доставку материалов заказчикам, причем эти расходы зависели от имеющегося вида транспорта и тарифов на перевозки. Складирование готовой продукции из-за ее слишком малой удельной плотности обходилось слишком дорого. Готовая продукция занимала много места при относительно невысокой стоимости.

Продукция сбывалась по всей стране. Среди клиентов были оптовые торговцы стройматериалами, крупные строительные фирмы, изготовители бытовой техники, которые использовали изоляционные материалы в своих изделиях. Коммерческие работники различных бюро сбыта, расположенных по всей стране, могли размещать заказ на любом из заводов своей компании с учетом наличия нужной продукции и обещаемых сроков поставки.

Руководство компании было озабочено частыми случаями нехватки продукции и дисбалансом производства на предприятиях во всех частях страны. Продукция, изготовленная в Калифорнии, отгружалась потребителям на восточном побережье и, одновременно, продукция из Нью-Джерси направлялась, например, в Колорадо. И хотя обычно это была не совсем аналогичная конечная продукция, но во всяком случае, ее можно было производить и на том, и на другом заводе. Когда руководство компании провело анализ сложившейся ситуации, управляющие заводов заявили, что на своих заводах они придерживаются стратегии производства с наименьшими затратами с учетом имеющегося портфеля заказов. Работники отдела сбыта заявили, что они размещают свой заказ там, где обеспечивают наиболее сжатые сроки поставки. Дальнейший анализ показал, что коммерческие службы вообще игнорируют принципы загрузки мощностей на заводах и стремятся добиться лишь самых сжатых сроков поставки. Было установлено, что в некоторых случаях службы сбыта, размещали заказ сразу на нескольких заводах, а затем после первой отгрузки проводили аннулирование лишних заказов.

Прогноз для целей планирования производства выполняла планово-производственная служба, расположенная в центральной конторе компании. Поступление входных данных от коммерческой службы и службы маркетинга было при этом минимальным. Прогнозы часто корректировали под план доходов и прибыли без учета реальных условий рынка. Ни одна группа не отвечала за качество прогнозов, и никто в полной мере не отдавал себе отчета о влиянии ошибок прогноза на общие затраты всей компании.

Система вознаграждения различных групп руководителей была построена на конфликтных принципах. Коммерсантов премировали за выполнение или перевыполнение заданий по объему продаж и разработку новых рынков. Соблюдение обещанных сроков поставки в этой ситуации имело весьма важное значение. Руководство производственных подразделений и экспедиционной службы оценивали по их способности произвести и доставить продукцию с минимальными затратами при сохранении приемлемого уровня качества. Все пытались повысить эффективность своей работы без малейшего учета общих соображений рентабельности для всей компании.

При остановке завода на профилактический ремонт, авралы на других заводах были явлением совершенно обычным. Когда мощности были загружены полностью, не было четкого представления о том, как определять приоритетность распределения заказов между заводами, не было никаких правил по созданию материальных запасов при подготовке к плановой

остановке производства.

Высшее руководство компании проанализировало собранную информацию и пришло к выводу о необходимости перестройки структуры организации так, чтобы можно было скоординировать работу по всей стране, включить в эту систему информацию, которую сейчас изолированно друг от друга используют различные группы, создать комплексную систему планирования производства и распределения продукции, которая бы учитывала потребности как службы маркетинга, так и руководителей производств.

Для успешной разработки такой системы управления необходимо было решить несколько вопросов организационного характера, комплектации кадров и разработки системы оплаты и материального стимулирования. Для разработки прогнозов нужно было обеспечить сбор достаточно большого количества данных, отражающих реальный спрос. Систему вознаграждений надо было переработать так, чтобы она могла стимулировать работу разных групп руководителей в направлении реализации общих целей всей компании по удовлетворению потребностей заказчиков при минимальных общих издержках. Это означало, что если затраты на производство и доставку продукции превысят какой-то определенный уровень, то от продажи продукции нужно отказаться. Управляющих производством могли заставить выпускать продукцию без заявки в портфеле заказов, но с учетом будущего спроса. Это означало, что компании нужно было создать центральную планово-производственную службу, которая осуществляла бы общую координацию работы. Для этой службы нужно было приготовить квалификационные характеристики, штатное расписание, распределение прав и обязанностей, четкие должностные инструкции и т.д. Кроме того, поскольку в систему прогнозирования и планирования производства предполагалось внедрить новые методы работы, нужно было по мере разработки и внедрения новой системы обеспечить солидную переподготовку руководителей службы маркетинга и руководителей производства.

На разработку системы комплексного управления прогнозированием и планированием производства и распределения продукции было затрачено порядка 300 000 долл. В первый год после внедрения системы экономия, в основном за счет снижения транспортных расходов, составила порядка 3 млн. долл.

Вопросы

1. По каким критериям компания должна распределять заказы на производство между различными заводами?

2. В какой информации нуждается высшее руководство компании для контроля за работой производства и службы распределения?

3. Какие должности могли бы вы порекомендовать для центральной планово-производственной службы? Основные обязанности по каждой из рекомендованных вами должностей?

4. Какую систему вознаграждения вы предложили бы для:

а) работников службы маркетинга;

б) управляющих заводов;

в) плановиков?

5. Дайте определение оценки степени производительности труда представителей каждой из указанных выше групп.